Innovation, Sciences et Développement économique Canada
Innovation, Science and Economic Development Canada

AUDIT DU PROGRAMME DE MODERNISATION DES TI DE L'OFFICE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE DU CANADA

RAPPORT FINAL

DIRECTION GÉNÉRALE DE LA VÉRIFICATION ET DE L'ÉVALUATION

NOVEMBRE 2017

Recommandé au sous-ministre pour approbation par le Comité ministériel de vérification les 23 et 24 novembre 2017.

Approuvé par le sous-ministre le 8 janvier 2018.

Canada

La présente publication est disponible en ligne à l'adresse http://www.ic.gc.ca/eic/site/ae-ve.nsf/fra/h_00350.html.

Pour obtenir un exemplaire de cette publication ou une copie dans un autre format (p. ex. en braille ou en gros caractères), veuillez remplir le formulaire Demande de publications à l'adresse www.ic.gc.ca/Demande-de-publications **ou communiquer avec :**

Centre des services Web
Innovation, Sciences et Développement Canada
Édifice C.-D. Howe
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Canada

Téléphone (sans frais au Canada) : 1-800-328-6189
Téléphone (Ottawa) : 613-954-5031
ATS (pour les malentendants) : 1-866-694-8389
Heures d'ouverture : de 8 h 30 à 17 h (heure de l'Est)
Courriel : info@ic.gc.ca

Autorisation de reproduction

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE), pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'ISDE soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle de l'information reproduite ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec ISDE ou avec son consentement.

Pour obtenir la permission de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, veuillez remplir la Demande d'affranchissement du droit d'auteur de la Couronne à l'adresse www.ic.gc.ca/Demandes de droit d'auteur ou communiquer avec le Centre de services Web aux coordonnées ci-dessus.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada, (2018).

N° de cat. lu4-224/2018F-PDF
ISBN 978-0-660-24091-6

Also available in English under the title *Audit of the Canadian Intellectual Property Office IT Modernization Program.*

TABLE DES MATIÈRES

1.0 RÉSUMÉ i

1.1 PRÉSENTATION i

1.2 CONTEXTE DE L'AUDIT i

1.3 APERÇU DES RÉSULTATS DE L'AUDIT ii

1.4 OPINION ET CONCLUSION DE L'AUDIT ii

1.5 RÉPONSE DE LA DIRECTION iii

1.6 ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ iii

2.0 CONTEXTE 1

2.1 APERÇU DU PROGRAMME 1

2.2 TRAVAIL DE RÉVISION ANTÉRIEUR 4

2.3 OBJECTIF, PORTÉE ET MÉTHODE DE L'AUDIT 5

3.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS 6

3.1 INTRODUCTION 6

3.2 GOUVERNANCE 6

3.3 GESTION DES RISQUES 9

3.4 CONTRÔLES INTERNES 10

3.5 RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION 13

4.0 CONCLUSION GÉNÉRALE 15

ANNEXE A : LISTE DES PROJETS DE MTI 16

ANNEXE B : CRITÈRES D'AUDIT 23

ANNEXE C : STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE LA MTI DE L'OPIC 24

ANNEXE D : CADRE DE GESTION DES ÉTAPES D'ISDE 25

LISTE DES ACRONYMES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT RAPPORT

DGVE	Direction générale de la vérification et de l'évaluation
PDG	Président-directeur général
BPI	Bureau principal de l'information
GTDC	Groupe de travail sur les demandes de changement
DMT	Demandes de modification des travaux
BGPM	Bureau de gestion de projet ministériel
GPPM	Gestion des projets et des programmes ministériels
RPA	Responsable principal adjoint
GTGCE	Groupe de travail sur la gestion du contenu d'entreprise
BGSE	Bureau de gestion des services d'entreprise
ETP	Équivalent temps plein
CI	Conseil d'investissement
CSI	Comité de supervision des investissements
PI	Propriété intellectuelle
OPI	Office de la propriété intellectuelle
ISDE	Innovation, Sciences et Développement économique Canada
MTI	Modernisation des technologies de l'information
CGP	Cadre de gestion du projet
OGP	Organisme de gestion du programme
GTBP	Groupe de travail du Bureau de programme
CG-REPP	Comité de gestion des risques et des enjeux liés aux projets
DC	Demande de changement
CDP-CHD	Comité directeur du programme-Comité de la haute direction
GE	Gestion des étapes
ENS	Entente sur les niveaux de service
SPC	Services partagés Canada
OSS	Organismes de service spéciaux
RP	Responsable principal

1.0 RÉSUMÉ

1.1 PRÉSENTATION

L'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC) est un organisme de service spécial d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) chargé d'administrer le régime canadien de droits de propriété intellectuelle (PI). Cela comprend la délivrance de brevets et l'enregistrement de marques de commerce, de droit d'auteur et de dessins industriels.

Afin de mettre à jour ses anciens systèmes de TI vieillissants et coûteux, l'OPIC a lancé en 2013 le Programme de modernisation des technologies de l'information (MTI). Le Programme de MTI vise à :

- Améliorer l'expérience de l'utilisateur en ligne;
- Simplifier le processus de demande;
- Fournir un meilleur accès aux renseignements et aux dossiers sur la PI;
- Fournir la capacité de réagir aux changements dans l'environnement législatif et mondial;
- Améliorer l'efficacité opérationnelle et réduire les coûts.

Au moment de l'audit, le Programme de MTI comprenait 28 projets regroupés en tant que projets axés sur le service à la clientèle, projets axés sur les services administratifs ou projets de base, et se partageant un budget de 102,9 millions de dollars. En janvier 2017, l'OPIC a entamé un exercice de redéfinition des priorités afin de respecter les obligations découlant des traités internationaux sur la PI, ce qui a entraîné une réduction du nombre de projets de MTI, qui est passé de 28 à 25, et une prolongation du cycle de vie du programme de deux ans (jusqu'à l'exercice 2022-2023).

1.2 CONTEXTE DE L'AUDIT

L'objectif de l'audit était d'assurer la conception et la mise en œuvre du cadre de gestion du Programme de modernisation des TI de l'OPIC visant à appuyer les projets de TI actuels et futurs.

La portée de l'audit reposait principalement sur les activités et sur les processus du cadre de contrôle de gestion dans la mesure où il concernait le Programme de MTI de l'OPIC entre le 1er avril 2015 et le 30 septembre 2016, y compris :

- la gouvernance;
- la gestion des risques;
- les contrôles internes.

1.3 APERÇU DES RÉSULTATS DE L'AUDIT

Forces

L'OPIC a établi un cadre de gouvernance pour gérer et surveiller les projets dans le cadre du Programme de MTI, dans lequel une structure de surveillance est en place au niveau des projets et où les rôles et les responsabilités sont définis et documentés.

Une stratégie de gestion des risques a également été définie et approuvée, et des processus et des outils de gestion des risques ont été élaborés et mis en œuvre. De plus, un comité de gestion des risques a été mis sur pied au niveau du programme pour déterminer, gérer et contrôler les projets, de même que les risques et les enjeux pouvant avoir une incidence sur le programme.

Au niveau ministériel, le processus de gestion des étapes du projet est utilisé par le Programme de MTI de l'OPIC pour guider et régir le cycle de développement des projets, y compris la gestion du changement, lorsque les procédures de contrôle sont conformes à l'outil de gestion du portefeuille ministériel de projets (GPMP).

La planification du projet tient compte de la capacité et de la disponibilité des ressources pour l'exécution du projet, et ce, tout au long du cycle de vie des projets et du programme. De plus, les comités de surveillance fournissent une orientation sur l'approche, l'ordre de priorité et la séquence d'exécution des initiatives et des exigences en matière de capacité, notamment la gestion des ressources.

Points à améliorer

Les possibilités d'amélioration ci-dessous ont été définies dans le cadre de l'audit.

- Gouvernance propre à l'OPIC : l'OPIC devrait déterminer les interdépendances entre les projets et veiller à ce qu'elles soient mises à jour au fur et à mesure que les risques du projet évoluent.
- Gouvernance ministérielle : le Bureau principal de l'information (BPI) devrait renforcer le cadre de gestion par étapes pour s'assurer que l'information au niveau du programme est fournie aux comités de surveillance ministériels, y compris l'information exacte et à jour sur la santé globale du programme, le budget, les priorités, les jalons et les interdépendances entre les projets. De plus, le BPI devrait compléter l'architecture d'entreprise prévue pour encourager l'harmonisation des projets à l'échelle du Ministère.
- Gestion des risques : l'OPIC devrait renforcer ses processus de gestion des risques en s'assurant que tous les risques liés à l'ensemble du Programme de MTI sont reconnus, atténués et déclarés et qu'un univers de risques commun est utilisé pour tous les projets.
- Contrôles internes : le BPI devrait mettre à jour son orientation relative aux demandes de changement pour tenir compte des exigences relatives aux projets à l'étape 2, définir des seuils pour les changements de portée et d'échéancier et établir des exigences relatives à la présentation de l'historique des demandes de changement aux comités de surveillance.

1.4 OPINION ET CONCLUSION DE L'AUDIT

Les résultats de l'audit ont révélé qu'un cadre de gestion a été conçu pour le Programme de MTI et qu'il est actuellement mis en œuvre pour appuyer les projets de TI actuels et futurs. Il y a des

possibilités de renforcer la gouvernance, la gestion des risques et la gestion du changement de l'ensemble du Programme, ce qui permettra de s'assurer que les projets sont bien gérés individuellement et qu'il s'agit d'un programme interconnecté et coordonné comportant des résultats collectifs.

1.5 RÉPONSE DE LA DIRECTION

La direction accepte les constatations énoncées dans le présent rapport et prendra des mesures pour donner suite à toutes les recommandations d'ici le 31 août 2018.

1.6 ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ

L'audit a été effectué conformément aux Normes relatives à la vérification interne du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation.

Michelle Gravelle
Dirigeante principale de la vérification
Innovation, Science et Développement économique Canada

2.0 CONTEXTE

2.1 APERÇU DU PROGRAMME

Contexte de l'entité

L'Office de la propriété intellectuelle du Canada est dirigé par une présidente-directrice générale (PDG) qui assume les fonctions de commissaire aux brevets. Relevant directement du sous-ministre d'ISDE, la PDG est responsable du rendement et de l'orientation de l'OPIC.

Au nombre des secteurs d'activité de l'OPIC figurent les suivants :

- brevets, servant à protéger les nouvelles inventions ou tout perfectionnement d'une invention existante;
- marques de commerce, pour désigner les produits ou les services d'une personne ou d'une organisation et pour distinguer ces produits ou services de ceux d'autres personnes sur le marché;
- droits d'auteur pour protéger les œuvres artistiques, dramatiques, musicales ou littéraires;
- dessins et modèles industriels, qui sont appliqués à un produit de fabrication fini;
- diffusion de l'information sur la PI aux Canadiens.

En tant qu'organisme de service spécial[1], l'OPIC fonctionne selon le principe du recouvrement des coûts, en fonction des revenus tirés des taxes de demande et de maintien. Ces taxes, approuvées par le Parlement, sont sensiblement les mêmes depuis 2004.

Pour l'exercice 2016-2017, les revenus de l'OPIC s'élevaient à 158,3 millions de dollars, et ses dépenses à 151,8 millions de dollars. Au 31 mars 2016, l'organisation comptait environ 959 employés (ETP).

Mission et priorités stratégiques

La mission de l'OPIC est de contribuer à l'innovation et au succès économique du Canada :

- en offrant plus de certitude sur le marché grâce à des droits de PI de qualité accordés en temps opportun;

[1] Le Bureau du Conseil privé a défini les organismes de services spéciaux (OSS) comme des unités opérationnelles au sein d'un ministère ou d'un organisme qui jouit d'une certaine souplesse de gestion, d'indépendance et d'une reddition de comptes distincte. Leur fonctionnement est régi par un accord-cadre approuvé par le sous-ministre, le ministre et le Conseil du Trésor, mais il n'est visé par aucune loi. Les OSS ont un mandat clair et les services qu'ils fournissent sont facilement reconnaissables et de nature opérationnelle. Ils se conforment au cadre législatif du ministère et aux pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, mais ils peuvent bénéficier d'une latitude spéciale en ce qui a trait aux ressources financières et humaines ou à des objectifs particuliers.

- en encourageant et en appuyant l'invention et la créativité grâce au partage des connaissances;
- en faisant connaître la PI aux innovateurs pour les encourager à mieux l'exploiter;
- en aidant les entreprises à être concurrentielles dans le monde grâce à la coopération internationale et à la promotion des intérêts du Canada en matière de PI;
- en administrant le système et l'office de la PI de façon efficiente et efficace.

La Stratégie d'affaires de l'OPIC vise à renforcer le rôle de la PI afin d'appuyer la capacité d'innovation et les résultats du Canada. La stratégie repose sur trois piliers stratégiques qui comprennent les clients, l'accès à des connaissances novatrices et un cadre de PI moderne. Les piliers de base sont un milieu de travail hautement qualifié, une infrastructure réceptive et l'excellence opérationnelle.

Programme de modernisation des TI

Les droits de propriété intellectuelle occupent une place de plus en plus importante dans les stratégies d'affaires mondiales des entreprises à succès. Pour gérer la demande croissante dans le domaine de la protection des idées, et compte tenu du fait que les décisions rapides relatives à la PI aident les innovateurs à concrétiser, à monnayer et à commercialiser leurs idées rapidement à l'échelle mondiale, l'ensemble des offices de la propriété intellectuelle (OPI) de la planète prennent des mesures comme l'échange international de travaux et les initiatives d'harmonisation. Les OPI sont nombreux à améliorer la fonctionnalité de leurs services informatiques afin de répondre plus efficacement aux besoins des entreprises d'aujourd'hui.

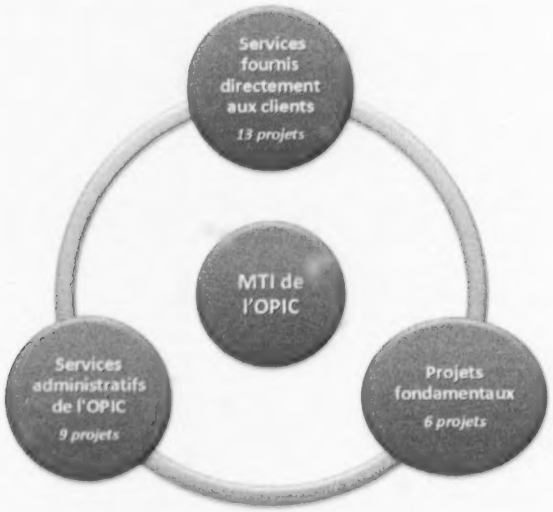
En 2013, l'OPIC a lancé le Programme de modernisation des TI (MTI) afin de mettre à jour ses anciens systèmes de TI vieillissants et coûteux. En décembre 2013, le PDG et l'équipe de la haute direction ont approuvé le mémoire du Programme de MTI, qui définit, à un niveau élevé, la portée, les objectifs et les résultats du programme. L'OPIC devait planifier, structurer et superviser la mise en œuvre du portefeuille de projets du Programme de MTI tout au long des sept à dix années prévues du programme. Un organisme de gestion du programme (OGP) a été mis sur pied avec des ressources spécialisées dirigées par un gestionnaire de programme relevant directement du directeur général, Direction générale des programmes de l'OPIC.

Le Programme de MTI vise à :

- améliorer l'expérience utilisateur en ligne;
- simplifier le processus de demande;
- fournir un meilleur accès aux renseignements et aux dossiers sur la PI;
- fournir la capacité de réagir aux changements dans l'environnement législatif et mondial;
- améliorer l'efficacité opérationnelle et réduire les coûts.

Au moment de l'audit, le Programme de MTI comprenait 28 projets regroupés en tant que projets axés sur le service à la clientèle, projets axés sur les services administratifs ou projets de base, se partageant un budget de 102,9 millions de dollars. La liste complète des projets, ainsi que leur état d'avancement au 30 décembre 2016, se trouve à l'annexe A.

Figure 1 : Programme de MTI, projets par type



En janvier 2017, l'OPIC a entrepris un exercice de redéfinition des priorités afin de respecter ses obligations découlant des traités internationaux sur la PI d'ici le début de 2019. Les principes clés de cet exercice consistaient à protéger les échéanciers d'exécution des lois, à assurer la continuité des activités opérationnelles et à tenir compte des limites de la capacité ministérielle. Les résultats escomptés sont d'éliminer les répercussions éventuelles de la MTI sur les projets législatifs de l'OPIC, de mieux aligner les projets de MTI à la capacité et aux ressources disponibles, d'assurer la prestation continue des améliorations du service à la clientèle et de s'assurer que la capacité existe pour continuer à exécuter le programme. Cet exercice a permis de réduire le nombre de projets de MTI de 28 à 25 et de prolonger le cycle de vie du programme de deux ans (jusqu'en 2022-2023).

Principaux intervenants dans l'exécution des programmes

Le modèle de prestation des programmes de MTI de l'OPIC compte trois principaux intervenants : La Direction générale des programmes de l'OPIC, la Direction du Bureau principal de l'information (DBPI) d'ISDE et Services partagés Canada (SPC).

Direction générale des programmes de l'OPIC

La Direction générale des programmes est chargée de coordonner l'exécution du Programme de modernisation des TI et de son sous-groupe de projets. La Direction générale est formée d'employés et de consultants de l'OPIC qui travaillent ensemble au sein des six groupes suivants :

- Bureau de gestion de projet (BGP);
- architecture opérationnelle;
- Groupe de mise en œuvre législative, qui est responsable de la gestion des projets législatifs de l'OPIC;

- Bureau de gestion des services d'entreprise (BGSE)
- Centre d'excellence en analyse opérationnelle (CEAO);
- Bureau de mobilisation des intervenants et de gestion du changement.

La Direction générale des programmes travaille en étroite collaboration avec le Groupe des secteurs d'activités de l'OPIC (c.-à-d. brevets, marques de commerce, droits d'auteur et dessins industriels, services aux entreprises et services ministériels) qui offre une expertise en la matière pour aider à définir les projets de MTI de l'OPIC.

Direction du Bureau principal de l'information (DBPI)

En ce qui concerne la MTI de l'OPIC, la DBPI est chargée de fournir l'expertise technique et les ressources nécessaires à l'intégration de nouvelles technologies visant à remplacer les systèmes existants au sein de l'OPIC, y compris en appuyant la planification et la détermination de la portée de tous les projets de MTI. La Direction est également propriétaire et administrateur du cadre de gestion par étapes par l'intermédiaire du Bureau de gestion de projet ministériel (BGPM) et formule des recommandations sur les demandes d'amélioration et sur les documents relatifs à la gestion de projets en vue de leur approbation par le comité de surveillance.

Services partagés Canada (SPC)

SPC est chargé de fournir l'infrastructure de TI sous-jacente, y compris tous les serveurs et l'infrastructure de réseau, ainsi que les services de soutien nécessaires au fonctionnement et à l'entretien de l'environnement d'exploitation. SPC est également responsable de l'acquisition de l'infrastructure de soutien des TI pour le Programme de MTI, sous la direction du BPI.

2.2 TRAVAIL DE RÉVISION ANTÉRIEUR

Un sondage préliminaire a été effectué en 2010-2011 dans le but d'acquérir un niveau approprié de connaissances sur l'initiative de renouvellement des activités de l'OPIC, afin de permettre de planifier des missions d'audit efficaces, efficientes et à valeur ajoutée. Le sondage a donné lieu à trois recommandations dans les domaines de la gouvernance, de la gestion des projets et du changement et de la gestion des risques.

Sur demande de la PDG de l'OPIC, la DGVE a procédé en 2014 à un examen du Programme de MTI de l'OPIC afin de déterminer si on avait donné suite aux résultats reconnus dans le sondage préliminaire de 2010-2011 et si on avait conçu et mis en place un cadre de contrôle de gestion efficace afin d'appuyer les projets futurs en matière de TI. L'examen de 2014 a conduit à quatre recommandations dans les domaines de la documentation fournie au Comité directeur du projet (CDP), de la planification de projet, de la consolidation de la documentation relative au cadre et à la stratégie du programme, et de l'évaluation de la capacité du programme d'appuyer l'atteinte des résultats attendus. Toutes ces recommandations ont été suivies avant le début de l'engagement relatif au présent audit.

2.3 OBJECTIF, PORTÉE ET MÉTHODE DE L'AUDIT

Conformément au Plan pluriannuel d'audit interne axé sur les risques 2016-2018 d'Innovation, Sciences et Développement économique (ISDE), la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) a entrepris un audit du Programme de MTI de l'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC).

L'objectif de l'audit était d'assurer la conception et la mise en œuvre du cadre de gestion du Programme de MTI de l'OPIC visant à appuyer les projets de TI actuels et futurs.

Portée de l'audit

La portée de l'audit reposait principalement sur les activités et sur les processus du cadre de contrôle de gestion dans la mesure où ils concernent le Programme de MTI de l'OPIC entre le 1er avril 2015 et le 30 septembre 2016, incluant :

- la gouvernance;
- la gestion des risques;
- la gestion du changement.

L'entente sur les niveaux de service entre ISDE et Services partagés Canada (SPC) a été exclue de la portée du présent audit, car l'entente couvre de manière générale tous les services ministériels devant être fournis par SPC et n'est pas propre au Programme de MTI.

Méthodologie

La méthodologie utilisée pour cet audit comprend les éléments ci-dessous :

- examen de la documentation et des processus du Programme de MTI de l'OPIC;
- réalisation de 37 entrevues avec le personnel et la direction de l'OPIC, du BPI et de SPC;
- mise à l'essai de huit projets de MTI pour évaluer la conformité au cadre de contrôle de gestion du programme.

Selon les risques définis, la DGVE a établi des critères et des sous-critères d'audit liés à l'objectif global de l'audit (se reporter à l'annexe B).

Une séance de débreffage a eu lieu avec le directeur général de l'OPIC, Direction générale des programmes, le 14 août 2017, et avec le directeur général, Direction du BPI, le 15 août 2017, afin de valider les constatations qui constituent le fondement du présent rapport. Cette séance a également donné l'occasion à l'entité vérifiée de fournir des précisions et des renseignements supplémentaires concernant les constatations.

3.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

3.1 INTRODUCTION

Cette section présente les constatations détaillées de l'audit du Programme de MTI de l'OPIC. Les constatations sont fondées sur les preuves et l'analyse tirées de l'évaluation des risques initiale et de l'audit détaillé. En plus des constatations qui suivent, la DGVE a transmis à la direction des constatations qui n'étaient pas systémiques ou dont l'importance relative ou le risque était faible.

3.2 GOUVERNANCE

L'OPIC a établi une structure de gouvernance pour gérer et surveiller les projets individuels dans le cadre du Programme de MTI. Toutefois, la structure de gouvernance au niveau du programme doit être renforcée. Il faudrait déterminer les interdépendances entre les projets et fournir aux comités de surveillance ministériels de l'information sur les programmes.

Gouvernance propre à l'OPIC

L'OPIC a établi une structure de gouvernance pour le Programme de MTI de l'OPIC, où les rôles et les responsabilités sont définis et où des mécanismes décisionnels sont en place, y compris deux comités supérieurs clés : le Comité directeur du programme du Comité de la haute direction (CDP-CHD) et le Comité de GI/TI (voir l'annexe C).

Le CDP-CHD, présidé par la PDG, approuve toutes les étapes de chacun des projets et toutes les modifications au programme, et le Comité de GI/TI recommande les projets au CDP-CHD et approuve les demandes de changement. Ces comités sont appuyés par quatre groupes de travail : le Groupe de travail sur l'examen des changements, le Groupe de travail sur les TI d'entreprise, le Groupe de travail sur la gestion du contenu d'entreprise et le Groupe de travail du Bureau de programme. Des mandats ont été définis et documentés pour tous les groupes de travail, et les décisions ont été documentées.

L'OPIC a élaboré des processus et des politiques de gestion de projet pour gérer et surveiller les projets de MTI, y compris le Cadre de gestion de projet (CGP) de l'OPIC, qui comprend un ensemble d'outils, de techniques et de modèles pour exécuter les activités et produire les extrants d'un projet. Le programme utilise l'examen des projets pour vérifier l'état de santé de ceux-ci et parfois pour appuyer les changements apportés aux plans lors des étapes du lancement et de la planification. Des tableaux de bord sont présentés chaque mois lors de la réunion du Comité de GI/TI, et des mesures de suivi sont établies et documentées. Des mises à jour sont fournies chaque mois au Comité directeur de transformation sur l'état d'avancement du programme et, avant que chaque projet ne soit assujetti au processus de gestion des étapes, il fait l'objet d'une discussion lors de la réunion mensuelle du Groupe de travail sur l'examen des

changements.

Toutefois, les principales interdépendances des projets susceptibles d'avoir une incidence sur l'exécution des programmes et des projets n'ont pas été reconnues. Une ébauche de feuille de route démontrant les relations entre les projets de MTI a été élaborée en 2015, mais elle n'indique pas la façon dont les relations reconnues dans le cadre du projet auront une incidence sur les projets concernés, ou sur la manière dont ces relations seront gérées. En 2016, la Direction du BPI avait commencé à définir l'architecture d'entreprise d'ISDE, et la direction de l'OPIC s'était engagée à aligner les projets de MTI sur cette architecture. Au moment de l'audit, toutefois, l'architecture d'entreprise n'avait pas encore été complétée.

Sans interdépendances reconnues entre les projets de MTI, ainsi qu'entre les projets d'ISED et les autres initiatives législatives de l'OPIC, il sera difficile de gérer l'incidence de ces interdépendances sur la mise en œuvre du programme et des projets. De plus, le fait de ne pas déterminer comment ils sont alignés sur l'architecture d'entreprise pourrait mener à une prise de décision non éclairée.

Recommandation 1

Le BPI devrait compléter l'architecture d'entreprise prévue pour encourager l'harmonisation des projets à l'échelle du Ministère.

Recommandation 2

L'OPIC devrait déterminer les interdépendances entre les projets et veiller à ce qu'elles soient mises à jour au fur et à mesure que les risques du projet évoluent.

Gouvernance ministérielle

Le cadre de gestion des étapes d'ISDE est utilisé pour gérer les projets depuis l'idée jusqu'à l'achèvement, et indique les extrants à produire avant de passer aux étapes subséquentes (voir l'annexe D). Le présent cadre guide et régit le cycle de développement des projets au sein d'ISDE, et est conforme aux politiques et aux pratiques exemplaires du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), y compris aux pratiques du Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet (PMBOK®) publié par le Project Management Institute.

Deux comités assurent la supervision des projets de MTI par le biais du processus de gestion des étapes : le Conseil d'investissement (CI) et le Comité de surveillance des investissements (CSI). Le CI est un comité supérieur ayant pour mandat d'assurer l'orientation stratégique et la supervision du portefeuille d'investissement d'ISDE, y compris des projets, et d'approuver les projets afin de passer de la production d'idées (étape 1) au lancement du concept (étape 2), puis à la planification du projet (étape 3). Le CSI est le comité chargé de fournir l'assurance que les propositions d'investissement importantes représentent une utilisation judicieuse des ressources du Ministère et d'autoriser les projets à passer de la planification (étape 3) à la mise en œuvre (étape 4), puis à la clôture du projet (étape 5).

Le Bureau de gestion de projet ministériel (BGPM) établit, maintient et surveille la gestion des projets au sein du Ministère. Le BGPM fait partie du BPI sur le plan fonctionnel, mais il agit au niveau ministériel pour tous les projets. Le BGPM est le contrôleur d'accès du processus de gestion des étapes qui sert à guider et à régir le cycle de développement des projets. Le BGPM s'assure que la documentation requise en matière de gestion de projet est en place au moyen du système de gestion du portefeuille de projets (SGPP) du Ministère, qui est utilisé pour documenter, recueillir et communiquer l'information sur les projets dans un cadre de gestion par étapes. Il permet de centraliser l'information sur la gestion des projets et d'enregistrer celle-ci pour tous les secteurs, où elle sert ensuite à aider les organismes de surveillance à prendre des décisions.

Sur les 28 projets, 8 ont été échantillonnés afin d'évaluer la conformité aux politiques et aux pratiques du Conseil du Trésor et des ministères. Pour tous les projets échantillonnés, il a été constaté que des rapports de projet étaient fournis aux organismes directeurs, que les décisions d'aller de l'avant étaient fondées sur la documentation prescrite examinée par les organismes directeurs et que tous les documents requis à chaque étape étaient remplis et conservés dans les dossiers. Il a également été constaté que les projets avaient été gérés conformément aux politiques en place.

Cependant, puisque le processus de gestion des étapes a été élaboré expressément pour les projets, il n'est pas nécessaire que l'OPIC présente de l'information normalisée sur les programmes aux comités de surveillance ministériels (même si au cours de la dernière année, l'OPIC a présenté l'état de son portefeuille de projets et son exercice de redéfinition des priorités à divers comités de surveillance). De plus, on a constaté que l'information sur la santé des projets fournie aux comités de surveillance, y compris celle sur le budget, la portée et le calendrier, n'était pas toujours claire. L'information n'était pas présentée de façon uniforme d'une réunion de gouvernance à l'autre et les rapports d'étape ne reflétaient pas toujours l'historique des demandes de changement. Par conséquent, le Programme de MTI ne peut pas tirer parti du cadre au niveau des programmes, puisqu'il n'est pas nécessaire actuellement d'obtenir des approbations ministérielles concernant les jalons du Programme de MTI et des changements subséquents, tels que les augmentations budgétaires.

La communication de renseignements incomplets aux organismes de surveillance pourrait mener à une prise de décision mal informée et compliquer l'évaluation des avantages du programme par rapport à son coût total. En outre, si l'information sur le budget et la portée n'est pas toujours exacte, le manque de clarté pourrait compliquer la tâche des décideurs lorsqu'ils évaluent les progrès du programme par rapport à l'atteinte de ses objectifs globaux.

Recommandation 3

Le Bureau principal de l'information (BPI) devrait renforcer le cadre de gestion par étapes pour s'assurer que l'information au niveau du programme est fournie aux comités de surveillance ministériels, y compris l'information exacte et à jour sur la santé globale du programme, le budget, les priorités, les jalons et les interdépendances entre les projets.

3.3 GESTION DES RISQUES

L'OPIC a élaboré et mis en œuvre des processus et des outils pour gérer les risques. Toutefois, la gestion des risques est en grande partie axée sur les projets, il n'y a pas d'univers de risques communs à l'ensemble du programme et certaines catégories de risques clés ne sont pas reflétées dans les processus de gestion des risques de la MTI.

L'approche de l'OPIC en matière de gestion des risques est en place dans la Stratégie de gestion des risques et des enjeux du Programme de MTI, qui a été approuvée et communiquée au programme. Cette stratégie définit l'approche de gestion des risques et des enjeux liés aux projets de MTI au sein du programme, y compris la fréquence à laquelle les risques et les enjeux seront examinés, qui sera chargé d'assumer les divers rôles en de gestion des risques et des enjeux, ainsi que les méthodes et les mesures de contrôle qui doivent être utilisées tout au long du cycle de vie du Programme de MTI. En outre, la stratégie comprend des catégories de risque communes, notamment la souplesse, la mise en œuvre, les interdépendances, la culture organisationnelle, la disponibilité des ressources, la viabilité et les aspects techniques.

Le Comité de gestion des risques et des enjeux liés au programme et aux projets (CGREPP) a été mis en place et un mandat défini lui a été confié. Son mandat est de servir de tribune pour la reconnaissance, la gestion et le contrôle des risques et des enjeux liés aux programmes et aux projets susceptibles d'avoir une incidence sur le programme. Le Comité se réunit chaque mois et les comptes rendus de décision des réunions sont documentés.

Les risques sont cernés par les équipes de projet au cours du projet et documentés par les gestionnaires de projet dans le système de gestion du portefeuille ministériel de projets (GPP) en ligne. Les risques sont ensuite catégorisés par projet par le gestionnaire des risques du Programme de MTI, qui est chargé de tenir un registre des risques pour l'ensemble du programme. Ces risques sont examinés lors des réunions mensuelles du CGREPP et, une fois officialisés, ils sont ajoutés aux tableaux de bord des projets respectifs à des fins de suivi et de production de rapports.

Pour tous les projets échantillonnés, on a constaté que la documentation relative aux risques avait été préparée et communiquée aux intervenants. L'application GPMP et le wiki d'ISDE ont démontré que des registres de risques et des enjeux ont été élaborés pour chaque projet échantillonné.

Des tableaux de bord mensuels individuels sont élaborés pour chaque projet. Ils contiennent un sommaire, les risques du projet et les mesures d'atténuation reconnues par le programme, ainsi qu'une carte des risques indiquant chaque risque reconnu. Chaque tableau de bord de projet contient également des renseignements sur le calendrier et le budget du projet. Bien que les catégories de risques soient reconnues dans la stratégie de gestion des risques et des enjeux du Programme de MTI, ces catégories n'ont pas été utilisées par le programme lors de l'évaluation des risques des projets individuels. La gestion des risques est donc principalement axée sur les projets, et il n'existe pas d'univers de risques communs pour aider à orienter la reconnaissance uniforme et complète des risques pour l'ensemble des projets.

De plus, les catégories de risques utilisées dans le cadre des projets ne comprenaient pas les risques liés à la réputation, aux finances et à la législation, ce qui pourrait empêcher le programme d'atténuer avec succès les problèmes qui pourraient survenir dans ces domaines et, éventuellement, avoir une incidence sur la capacité de l'OPIC à respecter les obligations découlant des traités internationaux sur la PI à temps.

En l'absence d'une approche commune de la gestion des risques dans l'ensemble du programme, les principaux risques pourraient ne pas être cernés et gérés, ce qui aurait une incidence sur la réalisation des objectifs de l'OPIC. Le fait de ne pas gérer activement ces risques pourrait entraîner d'autres augmentations imprévues des coûts du programme et retarder les projets.

Recommandation 4

L'OPIC devrait renforcer ses processus de gestion des risques en s'assurant que tous les risques liés à l'ensemble du Programme de MTI sont reconnus, atténués et déclarés et qu'un univers de risques commun est utilisé pour tous les projets.

3.4 CONTRÔLES INTERNES

Gestion du changement

Des mesures de contrôle de la gestion du changement sont en place. Toutefois, les mesures de contrôle appliquées aux demandes de changement des projets devraient être renforcées, y compris celles relatives au coût, à la portée et au calendrier du projet.

Contrôles de gestion du changement propres à l'OPIC

La stratégie et le plan de surveillance, de contrôle et d'assurance de la qualité ont été élaborés par le programme en 2014 dans le but de garantir que tous les aspects du programme liés à la gestion fonctionnent de façon appropriée, que le programme ne dévie pas de ses objectifs et qu'il offre les capacités opérationnelles, la valeur et les avantages escomptés. Le plan comprend des activités de contrôle et de surveillance à l'échelle du programme, des activités de contrôle et de surveillance à l'échelle du projet, des processus de contrôle des modifications apportées au programme et des processus de contrôle des modifications apportées au projet.

Le Groupe de travail sur l'examen des changements (GTEC) de l'OPIC est chargé de recommander les demandes de modification pour approbation au Comité de GI-TI; d'informer le Comité de GI-TI de tout changement à apporter à la gestion, à l'administration et à la mise en œuvre des processus, des lignes directrices, des procédures et des normes de TI; et d'informer le Comité de GI-TI de tout risque, de toute question et de toute urgence nécessitant l'attention de la direction, y compris les recommandations de solutions.

Une fois que les extrants officiels du projet ont été approuvés, ils ne peuvent être modifiés qu'avec l'approbation du Comité directeur du programme du Comité de la haute direction

(CDP-CHD) ou l'autorisation écrite du responsable principal ou du responsable principal adjoint. Toutefois, les seuils de soumission des demandes de changement définis par le GTEC n'ont été établis qu'en octobre 2016.

Mesures de contrôle de la gestion du changement du Ministère

Le recours aux procédures de contrôle des changements est intégré au système de gestion du portefeuille ministériel de projets (GPMP) du Ministère, qui est utilisé pour assurer le suivi du portefeuille, des programmes, des projets principaux, des principales initiatives ministérielles et de l'information sur les projets. Le système de GPMP est conçu pour gérer les risques, les enjeux et les changements au niveau du projet.

Le cadre de gestion par étapes est administré par le BPI et est utilisé par le Programme de MTI de l'OPIC pour guider et régir le cycle de développement des projets. Les descriptions de chaque étape du cadre de gestion par étapes et les niveaux d'approbation des écarts sont les suivants :

État du cadre de Gestion des étapes	Phase du Projet	Estimation de la variance selon le plan de programme approuvé
1	Production d'idées	OGA*
2	Lancement du concept	± 100%
3	Planification du projet	± 50%
4	Exécution du projet	± 20%
5	Clôture du projet	± 20%

La proposition est reconnue comme un projet officiel une fois qu'elle a franchi l'étape 2 et ce projet prend fin lorsqu'il a franchi l'étape 5. Conformément au cadre de gestion par étapes (voir l'annexe D), une demande de changement est requise pour obtenir l'approbation d'une augmentation budgétaire pour tous les projets au-delà de l'étape 1 (production d'idées) lorsque le montant dépasse le seuil prédéfini dans le cadre de gestion par étapes, de même que pour les changements apportés au calendrier ou à la portée du projet.

Lorsqu'elles respectent les seuils prédéfinis dans le cadre de gestion par étapes, les modifications apportées au budget initial d'un projet ne nécessitent pas de demande de modification officielle. Au lieu de cela, le budget et l'échéancier pourraient être remaniés et le projet modifié serait ensuite évalué sans que l'on ait à fournir un historique des changements aux comités de gouvernance.

* OGA = ordre de grandeur approximatif

Bien que le cadre de gestion par étapes précise que des demandes de changement sont requises pour les projets qui ont franchi l'étape 1, dans les faits, les projets qui sont à l'étape 2 ne nécessitent pas l'approbation officielle des demandes de changement. En outre, le Bureau de gestion de projet ministériel (BGPM) n'a pas clairement défini les changements importants à apporter à la portée et au calendrier des projets de MTI.

Le fait de ne pas documenter uniformément les changements approuvés pourrait avoir une incidence sur la capacité des décideurs à évaluer les progrès réalisés dans le cadre des projets et du programme dans son ensemble. Un écart imprévu des coûts pourrait avoir une incidence importante sur la capacité du programme de réaliser les projets engagés dans les délais impartis. De plus, le fait de ne pas être en mesure d'évaluer les effets cumulatifs des changements apportés au projet pourrait réduire la capacité du programme d'atteindre ses résultats à long terme.

Recommandation 5

Le BPI devrait mettre à jour son orientation relative aux demandes de changement pour tenir compte des exigences relatives aux projets à l'étape 2, définir des seuils pour les changements de portée et d'échéancier ainsi que des exigences relatives à la présentation de l'historique des demandes de changement aux comités de surveillance.

Considérations relatives à la capacité et aux ressources

La capacité et les ressources disponibles pour l'exécution des projets sont incluses dans la planification des projets de l'OPIC et sont prises en compte tout au long du cycle de vie des projets et du programme.

En 2016, une stratégie et un plan de gestion des ressources ont été élaborés pour le Programme de MTI dans le but de traiter les composantes opérationnelles et informatiques en décrivant comment le Programme de MTI acquerra, utilisera et gérera les ressources nécessaires pour réaliser efficacement les changements opérationnels requis. La stratégie se compose d'une stratégie et d'un plan de gestion des ressources du bureau du Programme de MTI, d'une stratégie et d'un plan de gestion des ressources de gestion des fournisseurs du Programme de MTI, d'une stratégie et d'un plan de gestion des ressources opérationnelles du Programme de MTI, et de recommandations de ressources pour le projet de MTI.

L'outil d'estimation des ressources opérationnelles de MTI de l'OPIC est en place et sert à suivre les prévisions des ressources pour chaque projet et pour l'ensemble du programme. Cet outil est l'un des principaux éléments de la stratégie et du plan de gestion des ressources de MTI et a été élaboré par le Bureau de gestion du Programme de MTI afin de donner au Programme de MTI et aux secteurs d'activité de l'OPIC une compréhension plus claire de la portée, des efforts et des besoins en ressources de la Direction générale des programmes et des secteurs d'activité de l'OPIC, et d'appuyer et d'exécuter chaque projet utilisant la TI.

Le document sur la gouvernance et l'organisation de la gestion du programme de modernisation des TI établit le cadre dans lequel le programme sera conçu et exécuté, et établit les principes directeurs pour superviser et gérer les projets de MTI planifiés, y compris l'utilisation efficace des ressources d'ISDE et de l'OPIC et la surveillance de la disponibilité des ressources à des fins de planification et d'exécution. Conformément à ce cadre, le Groupe de travail du Bureau de programme (GTBP), de concert avec le Groupe de travail sur l'examen des changements (GTEC) et le BPI, coordonne et fournit des conseils sur l'approche, l'ordre de priorité et la séquence d'exécution des initiatives et des exigences en matière de capacité, y compris la gestion des ressources. De plus, les plans de gestion de projet individuels comprennent des renseignements sur les estimations de coûts du projet, y compris concernant l'embauche d'ETP et les dépenses prévues relatives aux services professionnels, par étape.

L'OPIC a récemment entrepris un exercice de redéfinition des priorités dans le contexte de l'exécution du Programme de MTI pour appuyer l'engagement du Ministère à respecter les obligations découlant des traités internationaux sur la PI d'ici le début de 2019. Bien que la redéfinition des priorités n'ait pas été effectuée dans le cadre du présent audit, l'exercice visait à s'assurer que le programme continue à disposer des ressources et de l'orientation dont il a besoin dans le contexte changeant où il évolue.

3.5 RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION

Les conclusions et recommandations découlant de cet audit ont été présentées au commissaire aux brevets, au registraire des marques de commerce et au président-directeur général de l'OPIC, au directeur général, Direction générale des programmes de l'OPIC, au sous-ministre adjoint, Secteur des services de transformation numérique, et au Bureau principal de l'information. La direction accepte les constatations énoncées dans le présent rapport et prendra des mesures pour donner suite à toutes les recommandations d'ici le 31 août 2018. Plus particulièrement, le commissaire aux brevets, le registraire des marques de commerce, le président-directeur général et le directeur général de l'OPIC, ainsi que le Bureau principal de l'information :

- définiront et présenteront l'état actuel et l'état cible de l'architecture, et dresseront la carte des composantes de MTI particulières en fonction de l'architecture ministérielle à l'état final;
- examineront et mettront à jour le plan directeur du Programme de MTI et le plan du Programme de MTI pour reconnaître les interdépendances des projets, et mettront à jour la stratégie de gestion des risques et des enjeux du Programme de MTI pour qu'elle comprenne l'interdépendance des projets en tant que catégorie de risque;
- créeront un modèle, à remplir par les responsables de programme, tenant compte de la santé, du budget, des priorités, des jalons et des interdépendances entre les projets, et incluront l'information disponible concernant la date de la prochaine étape des projets lorsque la mise à jour du portefeuille de projets sera présentée aux comités de surveillance ministériels;
- examineront et mettront à jour la stratégie de gestion des risques et des enjeux du

programme, mettront à jour les catégories de risques, puis communiqueront les catégories de risques révisées en veillant à ce qu'elles soient appliquées à l'ensemble des projets;

- évalueront les exigences relatives aux modifications de la portée et élaboreront de nouvelles lignes directrices pour garantir l'uniformité des procédures et des approbations dans tous les projets.

4.0 CONCLUSION GÉNÉRALE

Les résultats de l'audit ont révélé qu'un cadre de gestion a été conçu pour le Programme de MTI et qu'il est actuellement mis en œuvre pour appuyer les projets de TI actuels et futurs. Il y a des possibilités de renforcer la gouvernance, la gestion des risques et la gestion du changement de l'ensemble du Programme, ce qui permettra de s'assurer que les projets sont bien gérés individuellement et qu'il s'agit d'un programme interconnecté et coordonné avec des résultats collectifs.

L'audit a permis de cerner des possibilités d'amélioration dans les domaines ci-après.

- Gouvernance propre à l'OPIC : L'OPIC devrait déterminer les interdépendances entre les projets et veiller à ce qu'elles soient mises à jour au fur et à mesure que les risques du projet évoluent.
- Gouvernance ministérielle : Le Bureau principal de l'information (BPI) devrait renforcer le cadre de gestion par étapes pour s'assurer que l'information au niveau du programme est fournie aux comités de surveillance ministériels, y compris l'information exacte et à jour sur la santé globale du programme, le budget, les priorités, les jalons et les interdépendances entre les projets. De plus, le BPI devrait compléter l'architecture d'entreprise prévue pour encourager l'harmonisation des projets à l'échelle du Ministère.
- Gestion des risques : L'OPIC devrait renforcer ses processus de gestion des risques en s'assurant que tous les risques liés à l'ensemble du Programme de MTI sont reconnus, atténués et déclarés et qu'un univers de risques commun est utilisé pour tous les projets.
- Contrôles internes : Le BPI devrait mettre à jour son orientation relative aux demandes de changement pour tenir compte des exigences relatives aux projets à l'étape 2, définir des seuils pour les changements de portée et d'échéancier ainsi que des exigences relatives à la présentation de l'historique des demandes de changement aux comités de surveillance.

ANNEXE A : LISTE DES PROJETS DE MTI

	Nom du projet	Équipe de base du projet	Étape[2]
Services directs au client : ces projets traitent principalement les éléments visibles pour les utilisateurs qui ne sont pas membres de l'OPIC.			
1	Dépôt électronique des marques de commerce (PRJ00017K)	Ce projet permettra de regrouper quatre anciennes applications Web en un nouveau service unique et électronique. Il fournit également des offres Web supplémentaires afin de permettre aux clients d'envoyer et de recevoir les renseignements exigés pour traiter leur demande de marque de commerce sur Internet.	Étape 3 (en suspens)[3]
2	Dépôt d'une demande électronique de brevet auprès de l'OPIC (PRJ00017D)	Améliorations apportées aux services de commerce électronique pour le dépôt d'une demande de brevet dans les domaines suivants : intégration des données de l'interface Web pour la prise en charge des systèmes dorsaux, validation automatisée et confirmation des demandes soumises.	Étape 3
3	Restructuration de la base de données sur les biens et services de l'OPIC (PRJ000193)	Ce projet vise à élargir la liste canadienne en y ajoutant des termes acceptés à l'échelle internationale afin de mieux harmoniser l'OPIC avec les autres offices de propriété intellectuelle en appuyant l'application de la classification de Nice comme norme de classification des biens et des services au Canada. Il améliorera également la fonctionnalité et la convivialité du manuel à l'appui des entreprises canadiennes.	Fermé
4	Système d'accès aux documents de l'OPIC/Fusionné avec la correspondance relative aux brevets sur le Web (PRJ000011)	Ce projet mettra au point une interface client pour donner accès à la correspondance de l'OPIC sur les poursuites en matière de brevet sur le Web. Le projet adoptera une approche pouvant être utilisée horizontalement dans toutes les gammes de produits de l'OPIC, ce qui simplifiera l'accès aux documents par le public. Lorsque les documents sur les brevets seront disponibles en ligne, le Système d'accès aux documents de l'OPIC enverra quotidiennement des documents complets de recherche et d'examen vers le Système d'accès centralisé aux résultats de la recherche et de l'examen (CASE) de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI).	Fermé

2 Processus de gestion des étapes décrit à l'annexe D, en date du 30 décembre 2016.
3 Projet annulé en octobre 2017.

	Nom du projet [1]	Équipe de base du projet	Étape [2]
5	Dossier électronique de l'OPIC (PRJ0001JB)	Ce projet permettra d'accéder en ligne à tous les documents et renseignements relatifs aux dossiers publics de PI de l'OPIC et donnera un accès restreint aux documents et aux renseignements de PI sur les brevets, les dessins industriels ne pouvant être divulgués au public. Historique des demandes et des certificats en ligne. Ce projet suit et élargit le projet « Système d'accès aux documents de l'OPIC/Fusionné avec la correspondance relative aux brevets sur le Web ».	Étape 2[4]
6	Services en ligne MonOPIC (PRJ 000114)	Les services en ligne MonOPIC offrent un guichet unique d'accès sécurisé en ligne concernant les services ministériels, lequel permet aux innovateurs et aux agents de visualiser, de télécharger et de téléverser des données sur la PI et d'interagir avec les services de l'OPIC.	Étape 2
7	Services en ligne MonOPIC II	Le projet s'appuiera sur les éléments fondamentaux du projet Services en ligne et introduira les autres services de l'OPIC par l'accès au moyen du portail.	Avant l'étape 1
8	Capacité de collaboration (interne et externe à l'OPIC)	Ce projet fournit les services de collaboration nécessaires pour permettre l'application des aspects pertinents de la vision/stratégie de l'expérience utilisateur en ligne, et plus particulièrement les exigences obligatoires élaborées au cours de ce projet. La collaboration requise inclut : l'activation de la collaboration en ligne entre les clients et les employés affectés au secteur d'activité (espace de travail collaboratif partagé, webinaires, messagerie instantanée, etc.); l'activation de la collaboration en ligne entre les agents et les employés de l'entreprise. Il inclut également la possibilité de collaboration pour l'apprentissage en ligne et le partage de documents (webinaires, tutoriels en ligne, études de cas en ligne, etc.).	Avant l'étape 1
9	Conversion des données sur les MC de XML à ST.96	Actuellement, les données de masse sur les MC sont exportées dans un format de fichier non hiérarchique interne. La norme de l'OMPI/industrie pour les données relatives aux marques de commerce est ST. 96. Ce projet créera un module d'exportation des données sur les MC qui produira un fichier d'exportation de masse au format XML conforme à la norme ST 96 de l'OMPI/industrie.	Étape 5[5]

4 Projet en attente depuis octobre 2017.
5 Projet terminé en octobre 2017.

	Nom du projet	Équipe de base du projet	Étape[2]
10	Recherche intelligente de l'OPIC (PRJ 000113)	Ce projet met en œuvre la capacité d'effectuer des recherches poussées de l'information relative à la PI (c.-à-d. les données et la documentation) pour les parties ministérielles et externes.	Étape 3
11	Gestion de l'examen des agents de l'OPIC (PRJ0001JA)	Ce projet permettra d'améliorer la gestion du processus d'examen des brevets et des marques de commerce par les agents. Tous les renseignements sur l'examen par les agents seront contenus dans un seul système, ce qui permettra une approche plus unifiée.	Étape 2[6]
12	Fondation de gestion de la relation avec les clients de l'OPIC (PRJ0001AS)	Le projet de la Fondation établira une solution de gestion des relations avec les clients entièrement fonctionnelle au sein de la Direction générale de l'information (DGI) de l'OPIC et des principaux intervenants du secteur d'activité; il élaborera la définition des données pour le référentiel principal des clients à l'échelle de l'OPIC; il créera également un cadre de base pour les demandes de services afin de gérer les demandes des clients et les interactions avec l'OPIC.	Étape 4
13	Gestion de la relation avec les clients de l'OPIC en libre-service (autres secteurs d'activité)	Ce projet fournit les services de GRC nécessaires pour la mise en œuvre des aspects pertinents de la vision/stratégie de l'expérience utilisateur. La portée de ce projet comprend l'intégration des services de CRM à l'une des solutions existantes dans la gamme de produits.	Avant l'étape 1
Services administratifs de l'OPIC : ces capacités ne sont pas accessibles directement par les intervenants externes, mais peuvent être mises à la disposition des clients par le biais de services qui leurs sont fournis directement. Ces services sont nécessaires pour que l'OPIC puisse remplir sa mission et administrer le système de PI du Canada.			

6 Projet en attente depuis octobre 2017.

	Nom du projet	Équipe de base du projet	Étape[2]
14	OPIC : Solution modernisée de gestion des dossiers et du flux de PI visant les brevets (PRJ000151)	Le projet de modernisation de la gestion des dossiers et du flux de PI de l'OPIC offrira une nouvelle capacité technologique qui permettra d'automatiser et de suivre les processus opérationnels et les activités propres à chaque secteur d'activité (nationaux et internationaux). Pour maximiser la valeur commerciale et réduire les coûts, une solution commune est envisagée pour tous les secteurs d'activité de l'OPIC. Par conséquent, ce projet modernisera le processus de traitement des brevets de l'OPIC, y compris les appels, et appuiera les changements réglementaires et commerciaux en cours.	Étape 2[7]
15	OPIC : Solution modernisée de gestion des dossiers et du flux de PI visant les marques de commerce et la Commission des oppositions des marques de commerce (COMC). (PRJ0001DD)	Le projet de modernisation de la gestion des dossiers et du flux de PI de l'OPIC offrira une nouvelle capacité technologique qui permettra d'automatiser et de suivre les processus opérationnels et les activités propres à chaque secteur d'activité (nationaux et internationaux). Pour maximiser la valeur commerciale et réduire les coûts, une solution commune est envisagée pour tous les secteurs d'activité de l'OPIC. Par conséquent, ce projet modernisera le processus de traitement des marques de commerce de l'OPIC, y compris les oppositions, et appuiera les changements réglementaires et commerciaux en cours.	Étape 3
16	OPIC : Solution modernisée de gestion des dossiers et du flux de PI visant les marques de commerce et les dessins industriels (PRJ0001DC).	Le projet de modernisation de la gestion des dossiers et du flux de PI de l'OPIC offrira une nouvelle capacité technologique qui permettra d'automatiser et de suivre les processus opérationnels et les activités propres à chaque secteur d'activité (nationaux et internationaux). Pour maximiser la valeur commerciale et réduire les coûts, une solution commune est envisagée pour tous les secteurs d'activité de l'OPIC. Par conséquent, ce projet modernisera le processus de traitement des marques de commerce et des dessins industriels de l'OPIC, et appuiera les changements réglementaires et commerciaux en cours.	Étape 2[8]
17	OPIC : Gestion des documents et des dossiers de propriété intellectuelle (PRJ00014Z)	La Gestion des documents et des dossiers de propriété intellectuelle est un référentiel centralisé utilisé pour tous les secteurs d'activité et les directions générales.	Étape 3

7 Projet à l'étape 3 depuis octobre 2017.
8 Projet en attente depuis octobre 2017.

	Nom du projet	Équipe de base du projet	Étape[2]
18	La saisie rétroactive (ou mise en œuvre de la numérisation/imagerie des documents actifs de PI)	Inclut la numérisation, l'indexation et la disponibilité numérique des dossiers. Au fur et à mesure que nous migrerons vers la nouvelle solution, le traitement de la correspondance sur papier relative aux brevets sera mis à profit par d'autres directions générales au cours d'une période de transition menant à une approche commune dans toutes les directions générales de l'OPIC (salle du courrier et numérisation).	Opérationnel[9]
19	Services financiers intégrés de l'OPIC (PRJ000181)	Afin d'appuyer la Stratégie de gestion des recettes de l'OPIC et du pilier Excellence opérationnelle, ce projet définira et mettra en œuvre une solution pour l'utilisation d'une source unique de données financières et appliquera le concept d'intégration des données financières et opérationnelles afin d'améliorer la qualité et l'opportunité de l'information pour la prise de décisions.	Étape 3[10]
20	OPIC : Télétravail (solution de TI à long terme) (PRJ000013)	Les employés de l'OPIC qui effectuent du télétravail doivent disposer d'une capacité améliorée pour travailler en toute sécurité à distance à partir de chez eux, notamment un accès, des services et des applications équivalents accessibles sur leur ordinateur de bureau, y compris la capacité de collaborer en temps réel.	Étape 4[11]
21	Collecte de renseignements organisationnels	Ce projet fournit les services de collecte de renseignements organisationnels nécessaires pour mettre en œuvre les aspects pertinents de la vision/stratégie de l'expérience utilisateur de la MTI sur les nouvelles plateformes de PI modernisées. Outil permettant aux utilisateurs d'extraire des données dans l'entrepôt et d'élaborer des rapports de gestion standard.	Avant l'étape 1[12]
22	Solution de collaboration de l'OPIC (sur place et hors des lieux)	Donner au personnel de l'OPIC (employés et entrepreneurs) la capacité de collaborer en temps réel en toute sécurité avec d'autres employés de l'OPIC sur place ou hors des lieux (personnel à l'extérieur des lieux par l'intermédiaire de la solution de télétravail).	Fusion avec le projet 8

9 Projet annulé depuis octobre 2017.
10 Projet en attente depuis octobre 2017.
11 Projet terminé en octobre 2017.
12 Projet à l'étape 2 depuis octobre 2017.

	Nom du projet	Équipe de base du projet	Étape[2]
Projets fondamentaux de l'OPIC : Ces projets/investissements sont essentiels à la progression vers l'état cible tel qu'il est décrit dans le plan du Programme de MTI. Les extrants clés serviront à encadrer et à cibler les activités d'analyse détaillée des besoins, à appuyer les activités relatives au cycle de vie des services (de la définition à la mise en œuvre) et à souligner la transition des ressources requise par l'OPIC et le BPI d'ISDE pour atteindre l'état cible.			
23	Transition d'Image Plus à CM8	Ce projet a pour objectif principal de mettre à niveau l'outil Image Plus vers la version 8 d'IBM Content Manager.	Opérationnel[13]
24	Mise à niveau de la plateforme de collecte de renseignements organisationnels de l'OPIC pour la veille stratégique ministérielle (licences)	Ce projet était principalement axé sur la mise à niveau de la plateforme de collecte de renseignements organisationnels de l'OPIC de la version 7.5 à la version 10.2 de Cognos.	Fermé
25	Informatique décisionnelle et analytique - Gestion de données de référence (Sous-projet 1) (projet phare de l'OPIC) (PRJ0001GE)	Ce projet mettra l'accent sur la personne, les coordonnées et les perspectives organisationnelles des clients communs de l'OPIC et du Ministère, dans le cadre de l'effort pour consolider les dossiers des clients et éliminer les doublons grâce à un « enregistrement de référence » unique contenant les coordonnées les plus complètes et les plus exactes concernant nos clients.	Opérationnel
26	Informatique décisionnelle et analytique - Entrepôt de données d'entreprise (sous-projet 2 de la gestion des données de référence) (MC et BDIC) (PRJ0001GK)	Ce projet mettra l'accent sur l'exploitation des technologies d'entreposage des données d'entreprise à l'appui des initiatives de gestion des données de base. Mettre en œuvre la deuxième phase de la gestion des données de base à l'échelle de l'entreprise et des capacités supplémentaires de l'informatique décisionnelle et analytique qui s'harmonisent à la feuille de route de cinq ans.	Fusion avec le projet 21
27	Environnement de l'infrastructure de l'OPIC (configuration et mise en œuvre de l'environnement de mise à l'essai et d'intégration - outillage et configuration).	Ce projet permettra de mettre en place divers environnements pour tous les projets nécessitant une infrastructure dans le cadre du Programme de modernisation des TI; les types d'environnements sont notamment le développement, les essais, l'intégration, le rendement, les tests d'acceptation des utilisateurs et la production.	Le calcul du coût de revient est établi pour tous les projets.

13 Projet terminé en octobre 2017.

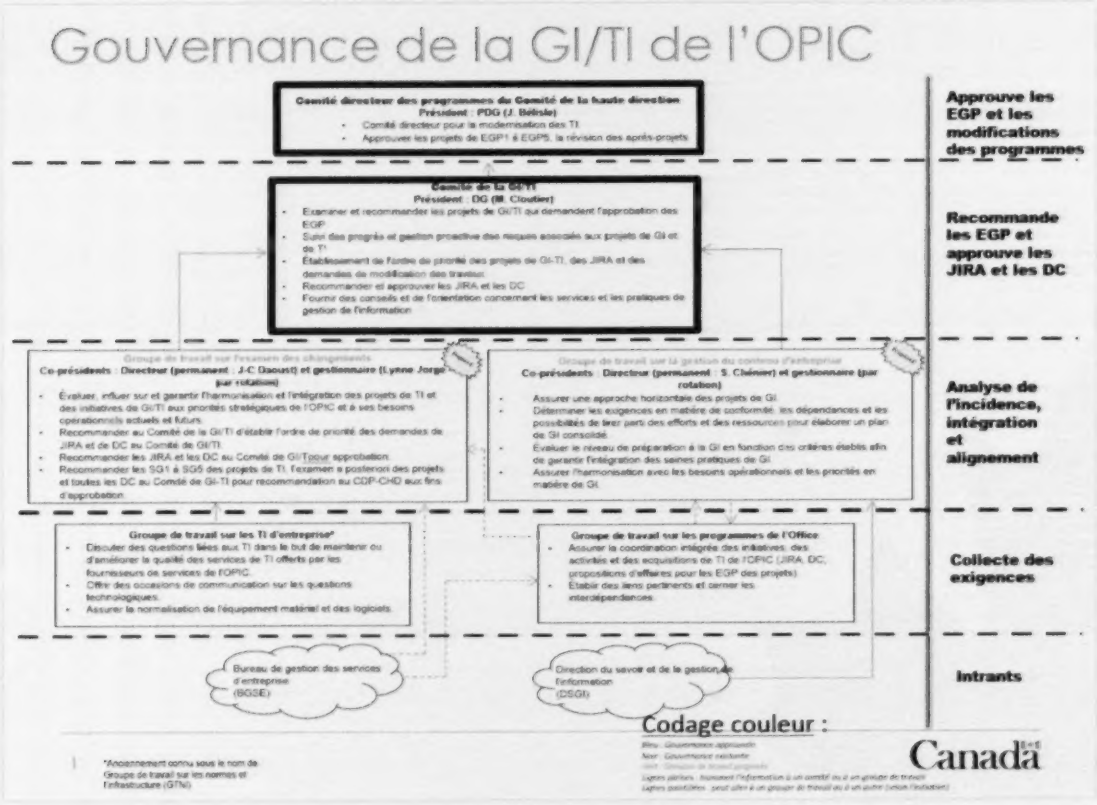
	Nom du projet	Équipe de base du projet	Étape[2]
28	OPIC - Normalisation du rapport de la base de données statistiques mondiale sur les brevets (PatStats)	La portée de cette demande de changement se limitera à la conversion des rapports existants actuellement utilisés au sein de la Direction générale des brevets, et mettra l'accent sur l'ensemble des 84 rapports « fondamentaux » produits actuellement par le système PatStats.	Opérationnel[14]

14 Projet terminé en octobre 2017.

ANNEXE B : CRITÈRES D'AUDIT

Audit du programme de modernisation des TI de l'OPIC	
Critères d'audit	**Sous-critères**
Structure de gouvernance	
1. Il existe un cadre de gouvernance pour gérer et surveiller les projets, les sous-programmes et les activités des programmes compris dans le Programme de modernisation des TI.	1.1 La structure de gouvernance, y compris les rôles, les responsabilités et les pouvoirs, est clairement définie, communiquée et comprend les principaux intervenants du programme de l'IMT.
	1.2 Des politiques, des directives et des outils sont en place pour définir le cadre opérationnel et les pratiques de gestion des programmes et des projets.
	1.3 Les organismes de surveillance reçoivent et examinent l'information normalisée sur les programmes et les projets afin d'appuyer les décisions relatives aux programmes.
Gestion des risques	
2. Des processus sont en place pour gérer les risques.	2.1 La direction dispose d'une approche documentée concernant la gestion des risques, tant au niveau du programme que du projet, qui inclut tous les intervenants opérationnels et des TI requis.
	2.2 Les registres des risques et des enjeux sont tenus à jour au niveau des programmes et des projets et servent activement à déterminer et à suivre les risques, ainsi qu'à dresser des rapports les concernant.
	2.3 Il existe un processus efficace pour atténuer les risques liés aux programmes et aux projets.
Contrôles internes	
3. Il existe un cadre de contrôle de gestion pour soutenir les projets des TI actuels et futurs afin de tirer parti des avantages du Programme de MTI.	3.1 Des mesures de contrôle de gestion des changements sont en place pour l'examen et l'approbation de la portée du projet, du calendrier et des changements budgétaires.
	3.2 L'OPIC tient compte de la capacité et des ressources disponibles pour l'exécution des projets tout au long du cycle de vie du programme.

ANNEXE C : STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE LA MTI DE L'OPIC

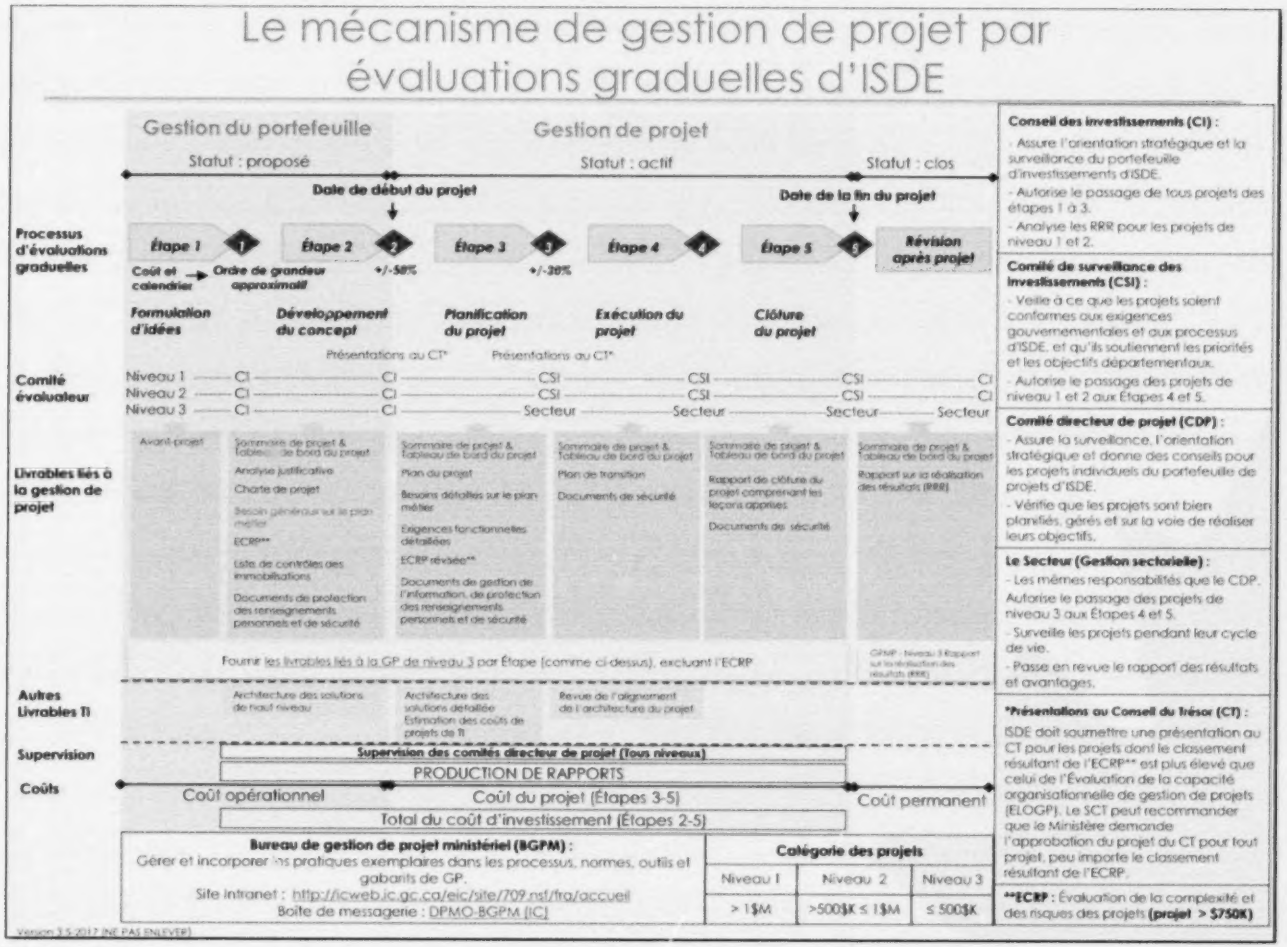


15

15 Les JIRA font référence aux billets émis dans le système JIRA, qui est l'outil de suivi des problèmes du Ministère pour le développement et le soutien des applications.

ANNEXE D : CADRE DE GESTION DES ÉTAPES D'ISDE

Le mécanisme de gestion de projet par évaluations graduelles d'ISDE



Conseil des investissements (CI) :
- Assure l'orientation stratégique et la surveillance du portefeuille d'investissements d'ISDE.
- Autorise le passage de tous projets des étapes 1 à 3.
- Analyse les RRR pour les projets de niveau 1 et 2.

Comité de surveillance des investissements (CSI) :
- Veille à ce que les projets soient conformes aux exigences gouvernementales et aux processus d'ISDE, et qu'ils soutiennent les priorités et les objectifs départementaux.
- Autorise le passage des projets de niveau 1 et 2 aux Étapes 4 et 5.

Comité directeur de projet (CDP) :
- Assure la surveillance, l'orientation stratégique et donne des conseils pour les projets individuels du portefeuille de projets d'ISDE.
- Vérifie que les projets sont bien planifiés, gérés et sur la voie de réaliser leurs objectifs.

Le Secteur (Gestion sectorielle) :
- Les mêmes responsabilités que le CDP.
Autorise le passage des projets de niveau 3 aux Étapes 4 et 5.
- Surveille les projets pendant leur cycle de vie.
- Passe en revue le rapport des résultats et avantages.

***Présentations au Conseil du Trésor (CT) :**
ISDE doit soumettre une présentation au CT pour les projets dont le classement résultant de l'ECRP** est plus élevé que celui de l'Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projets (ELOGP). Le SCT peut recommander que le Ministère demande l'approbation du projet du CT pour tout projet, peu importe le classement résultant de l'ECRP.

****ECRP :** Évaluation de la complexité et des risques des projets **(projet > $750K)**